Onderwerp: Situatie analyse vanuit CFO perspectief, december 2014

Onderstaand volgt een analyse op hoofdlijnen, vanuit een CFO perspectief, welke dient als uitgangspunt voor PVA's op diverse terreinen binnen het finance domein voor de komende periode.

Tevens een korte samenvatting van de acties zoals uitgevoerd in tijdens de eerste 3 maanden, waarna een korte beschrijving van PVA's voor project control en MVA alsmede een eerste doorkijk op de gewenste aanpassing van de finance organisatie.

Deel 1 : analyse van situatie (op hoofdlijnen)

Deel 2 : tot dusver uitgevoerde acties en resultaten

Deel 3 : plan van aanpak project control

Deel 4 : plan van aanpak MVA

Deel 5 : doorkijk op de gewenste inrichting van de finance organisatie

DEEL 1: ANALYSE VAN DE SITUATIE (OP HOOFDLIJNEN)

Onderstand wordt een niet-uitputtende samenvatting van observaties vanuit een CFO-perspectief gegeven:

Reporting:

De afgelopen jaren heeft een onvoldoende gekwalificeerde en suboptimaal georganiseerde en gepositioneerde finance organisatie de grip verloren op de kwaliteit van gerapporteerde cijfers (en prognoses) en daarmee op de werking van het "business control framework".

- Enkele steekproeven hebben inmiddels uitgewezen dat naar verwachting materiele aanpassingen in rapportages en jaarcijfers zullen moeten worden gemaakt. Ook dat over de volle breedte de kwaliteit van diverse onderliggende dossiers moet worden verhoogd en op brede schaal kennis en inzicht en vooral de actieve toepassing van accounting regels (incl. met verhoogde discipline) moeten worden verbeterd. Het bovenstaande is onder meer van toepassing op het domein van projecten.
- Als voorbeeld wordt genoemd het (nog lopende) project "Delft". De omvang van beoogde balanscorrecties voor dit project bedraagt naar het zich laat aanzien € 70 MM, eea gaat terug naar 2007/2008. In dit geval is sprake van non-compliance (een meer-jaren voorschot van € 50 MM aan een aannemers combinatie, welke was geboekt als "gereed werk" ipv een vordering). Pas na 4 weken zoeken kon een gebrekkig dossier over een betaling van € 20 MM worden gereconstrueerd voor een grondtransactie, waarbij nog onduidelijkheid bestaat over de gekozen "titel van eigendom" alsmede tav de onderliggende commerciële onderbouwing (er ontbreekt een formele waarde-vaststelling waardoor nog niet kan worden vastgesteld dat er geen financieel risico is). Bovenstaande onvolkomenheden kunnen leiden tot mogelijk niet-identificeren van materiele fraudes, non –compliance of onvolledige debiteuren standen.
  Verder wordt verwezen naar een relevant audit rapport van E&Y van januari 2012 betreffende de AO IC van ProRail's grote projecten met als key-bevinding dat het projecten landschap niet op orde is.
- Reeds geïdentificeerde tekortkomingen en fouten in de administratie en onderliggende dossiers zijn de afgelopen periode voornamelijk op reactieve basis gerepareerd, op aanwijzing van de externe auditor en zonder structurele aanpak van onderliggende kernproblemen.
- Tot op heden is ProRail niet overgegaan tot "harde kwartaalafsluitingen", inclusief het opstellen van een balans met bijbehorende onderbouwingen en analyses. Een "must" voor een organisatie met een balanstotaal van € 21 MM.
- Dit heeft mede (afgezien van een verkeerd gebruik van SAP) geresulteerd in hardnekkige persistentie van de jarenlang gerapporteerde problemen rond het activa registratie proces en de kwaliteit van de cijfers.
- Hetzelfde geldt voor de, mede door de externe accountant benoemde zorgelijke kwaliteit van subsidie-verantwoording inzake projecten en management informatie bij project control.
- De kwaliteit van cijfers in SAP moet worden verhoogd (zodanig dat deze binnen alle gelederen van het bedrijf als leidend worden beschouwd) om efficiënter en effectiever te kunnen administreren, analyseren en rapporteren, zowel binnen de finance organisatie, als ook voor een betere voortgangsmonitoring van de business door de lijn-organisaties .
- De operationele planning en control cyclus is niet effectief (met name door het ontbreken van een gefaseerde business planning) en wordt beperkt door onvoldoende inzicht in afzonderlijke delen van de business (bv regulier vs incidenteel onderhoud) . Daardoor zijn noch een effectieve voortgangsmonitoring , noch goed onderbouwde prognoses beschikbaar, waardoor de noodzakelijke dialoog tussen directie en lijnorganisatie over

prognoses en realisaties onvoldoende inhoudelijk kan plaatsvinden. Hetzelfde geldt de huidige dialoog tussen ProRail en I&M.

- Bij de technische bedrijfsvoering ontbreekt een gedegen strategische asset-planning dat gezien de gemiddelde levensduur van de assets een absolute "must have" is.
- Het proces van budget samenstelling moet verder worden verbeterd (m.n. de onderliggende structuur van kosten allocaties en sequentie van interne doorbelastingen).
- De gebleken onnauwkeurigheid en inconsistentie van opeenvolgende jaar-prognoses vormen een klassiek bewijs van bovengenoemde tekortkomingen.
- Management-informatie bevat voornamelijk verantwoordingsgerichte informatie. Inzicht in performance vindt voornamelijk plaats via KPI's. Ontwikkeling van essentiële sturingsinformatie (bv voortgangs- en risico informatie van grote projecten etc) is dringend nodig.
- Er bestaan diverse rapportage lijnen naar I&M, zowel op decentraal (project-niveau) als op "centraal cq corporate"-niveau. Er wordt gebruik gemaakt van uiteenlopende bron-data die variëren van decentrale spreadsheets tot cijfers uit SAP. Dit resulteert in inconsistentie van rapportages en daardoor veel extra reconciliatie-werk (met navenant veel interne frustratie). Maar ook tot een situatie waarbij I&M ondanks een veelheid van informatie (tot op zeer gedetailleerd niveau) geen goed beeld kan vormen over de ontwikkeling van projecten en financiën.
- Er ontbreken reguliere (operationele) rapportages over lopende business risico's (bv disputen met externe partijen op project niveau). Hetzelfde geldt voor heldere richtlijnen voor (tijdige) escalatie naar directie niveau van relevante issues.

Internal control framework

Strikt genomen gelden "letters of representation" en "in control statements" voor de periode van een geheel boekjaar. Uit het onderstaande moet worden geconcludeerd dat er reden is om vraagtekens te zetten bij eerder afgegeven " in control" verklaringen. Voor de jaarrekening van 2014 zal justificatie van een positieve "in control verklaring" en de afgifte van een "nog acceptabel gekwalificeerde letter of representation" aan de externe accountant nader moeten worden bezien.

- Aan hand van de punten genoemd in recente Management Letters moet worden vastgesteld dat er de afgelopen periode (dus ook gedurende 2014) geen sprake is geweest van een toereikend cq sluitend internal control framework, noch qua documentatie, noch qua uitvoering/werking /handhaving. Weliswaar functioneert het systeem op deelgebieden, echter er is onvoldoende kennis en overzicht bij operationeel en financieel management, leidinggevenden en medewerkers tav samenhang (en hiaten).
- Desgevraagd vatte de externe auditor eea recent samen: er zijn weliswaar "losse brokken internal control" aanwezig, echter het systeem is al geruime tijd onvolledig operationeel; procedures worden (soms op onderdelen) niet altijd gevolgd of formeel gehandhaafd. We weten echter niet precies waar en in welke mate.
- Aansluiting, werking en werkbaarheid van interne beheers-procedures met interne en externe mandaten registers, handboek voor interne autorisaties , functiebeschrijvingen

/documentatie van verantwoordelijkheden behoeven een ingrijpende rationalisering . In dit geval moet een grote inhaalslag worden gemaakt.

- Mede door de hierboven genoemde structurele tekortkomingen is er sprake van een (deels overlappende) historisch gegroeide stapeling van omvangrijke procedures, nieuwe richtlijnen en uitgebreide instructies, mede als gevolg van een onophoudelijke regen van reactieve "verbeter plannen en actielijsten" welke drukken op een beperkte groep medewerkers.
- Dit heeft inmiddels geleid tot een tijdverslindende en kostbare cyclus van weinig zinvolle voortgangsrapportages die met lange lijsten van items (sommige bevatten meer dan 80 actiepunten), welke periodiek met steun van externe partijen aan het audit committee moeten worden geleverd.
- Uit diverse steekproeven blijkt dat administratieve richtlijnen en control procedures niet voldoende bekend zijn, verschillend worden geïnterpreteerd en niet overal worden opgevolgd, ook waar dat feitelijk tot de verantwoordelijkheden van afdelingen en/of individuen behoort .
- De rolverdeling en samenwerking tussen finance functie en de technische lijnorganisatie dient inhoudelijk beter aan te sluiten. Als voorbeeld geldt de project control omgeving, waar veelal op verschillende wijze wordt omgegaan met administratieve richtlijnen, commerciële aspecten, beheer procedures en rapportages, zowel door de project manager als de controller.
- De werking van tenderboard processen en aanbestedingen binnen het domein van de AKI organisatie is nog niet in detail onderzocht. Op instigatie van E&Y worden momenteel diverse non-compliance issues stammend uit 2013 en 2014 gescreend en waar nodig met terugwerkende kracht gerepareerd. Dit vergt veel capaciteit van de inkoop organisatie, die toch al onder grote druk staat om een groot volume van inkoop uitgaven adequaat te realiseren.
- Contract management (van bestaande contracten) is niet geregeld op basis van een geformaliseerd "contract ownership" concept. Voorbeeld is het (gebrek aan) beheer van het raamcontract met Accenture waarbij de aanbieder recent zelf moest aankaarten dat ProRail contractueel recht had op een substantiële volume korting!
- De afwezigheid van regels voor "contract ownership" (bv geen duidelijke commitment procedures voor opdrachten met risico van "verticale verschuiving" van verantwoordelijkheden voor goedkeuring) in combinatie met gebrekkige monitoring en onvoldoende functiescheiding vergroten het risico op fraude bij executie van raamcontracten.
- Resultaten van recent onderzoek op een vorig jaar geïdentificeerde fraude bevestigen het hierboven geschetste beeld.
  De partner van PWC die betrokken was bij dit onderzoek heeft uitgevoerd, verwoordde eea (in aanwezigheid van de voorzitter van Het Audit Committee) recent als volgt: "het zoemt rond ProRail".
- Er vindt geen actieve monitoring plaats van uitputting van geautoriseerde contract-waarden (ACV's) vanuit een centraal contract registratie- en monitoring systeem. Hetzelfde geldt voor planning van (tijdige) contract vernieuwing en daarmee voor (toekomstige) compliance.
- In deze context kunnen de recente voorstellen voor contractverlengingen voor "smeerpotten" en onderhoud/vernieuwing van wissels als voorbeeld worden genoemd. Inmiddels is duidelijk geworden dat binnen de AM organisatie "diverse contracten" op korte

termijn opnieuw commerciële aanbesteding behoeven en dat het lastig zal zijn om eea alsnog tijdig (en compliant) te effectueren.

- Management en afhandeling van disputen met aannemers bij grote projecten en grote inkoopcontracten is niet procesmatig geformaliseerd (er zijn geen instructies die een tijdige goedkeuring van mogelijke budgetoverschrijdingen en tijdige escalaties op directie niveau waarborgen. Ook zijn hiervoor geen standaard voortgangsrapportages). Voorbeeld hiervan is het OVT project in Breda waar sprake is van een al 7 maanden durend dispuut over meerkosten van ca 30% van de oorspronkelijke aanneemsom (€ 25 MM resp € 80 MM).

- Er heeft al geruime tijd geen strategische herijking van het huidige verzekerings-portfolio van verzekeringen op directie-niveau plaatsgevonden.
- Insurance-portfolio management en aansturing van opvolging van schadeclaims zijn volledig gescheiden. Identificatie van schades vindt decentraal plaats.
- Verantwoordelijkheden voor claim management zijn niet helder vast gelegd en gecommuniceerd. Er is geen centrale registratie van claims van ProRail op verzekeraars en andere partijen. Formele rapportage en monitoring van voortgang van afhandeling van schade dossiers ontbreekt.
- Het totale bedrag van nog niet afgehandelde schade dossiers en claims bedraagt ca € 16 MM, waarvan € 5 MM inmiddels gekwalificeerd als lastig inbaar, deels (ca € 2.5 MM) door verjaring.
- De inhoud van het standaard "in control statement" welke jaarlijks ter ondertekening worden voorgelegd aan het 1e en 2e en deels 3e echelon (= deel van het risico management proces) vormt geen solide basis voor de "letter of representation" van de directie aan de externe accountant en draagt niet bij aan het gewenste niveau van "internal responsibility" en "internal control".

Organisatie

- Een relatief lange periode van instabiel management heeft mede geresulteerd in een "rommelige" aansturing van de organisatie. Sinds de zomer is op dit punt "meer rust" ontstaan. Toch kan binnen de organisatie niet worden gesproken van een hersteld vertrouwen in de top van de organisatie . Dat geldt ook tav de rol van de RvC.
- In delen van de organisatie valt op dat er qua besluitvorming /zelfsturing en communicatie sprake is van een (vacuüm) op middenmanagement -niveau, waardoor teveel besluitvorming naar "boven wordt gedelegeerd" cq naar directie-niveau wordt getild.
- Tegelijkertijd zijn situaties bekend waar op de "werkvloer-niveau" wordt afgeweken van staande procedures en richtlijnen "omdat het werk nu eenmaal door moet gaan". Deels ook door onbekendheid met interne procedures en richtlijnen.
- Meer algemeen moet worden geconstateerd dat actieve monitoring en/of handhaving van staande procedures en voorschriften binnen ProRail geen vanzelfsprekendheid is. Deze

situatie belemmert (ook) de finance organisatie in haar controlerende en ondersteunende rol.

- De finance organisatie is in 2013 en 2014 beschadigd door de onvoldoende inhoudelijke voorbereide en ondoordachte implementatie van "1 in finance". Dit heeft geleid tot inefficiëntie en stagnatie van finance processen en heeft daarmee de effectiviteit en geloofwaardigheid van de ondersteuning van de lijnorganisatie aangetast.
- Mede hierdoor heerst er nog onrust en demotivatie binnen het finance team, deels ook door de als hoog gepercipieerde werkdruk en diverse personele wisselingen.
- Drie key-posities, min of meer direct rapporterend aan de CFO a.i. bleken kwalitatief onderbezet of formeel vacant. Dit betrof de posities van hoofd Financial Control (FC), hoofd Business Control (BC), en Shared Service Center (rechterhand , teamleider MVA) . De vorige CFO a.i. had besloten zelf (tijdelijk?) de BC positie waar te nemen. Er is geen positie "corporate controller", verantwoordelijk voor de noodzakelijke integratie van het FC, BC en SSC domein en sparringpartner voor de CFO.
- Een eerste inventarisatie geeft aan dat de rest van de huidige finance organisatie zeker niet kwantitatief, maar wel kwalitatief onderbezet is.
- Er kan worden gesteld dat het niveau van een belangrijk deel van de project controllers structureel moet worden verbeterd voor de gewenste invulling (zelfstandige brede CFO-rol binnen het project management team). Hetzelfde geldt voor delen van het FC en BC team.
- Binnen het SSC kan naar verwachting in de toekomst de bezetting van de sectie MVA worden gereduceerd(zie plan van aanpak MVA), maar ook hier speelt een kwalitatieve onderbezetting.
- De kwalitatieve en kwantitatieve bezetting van andere delen van de finance organisatie moet nog nader in kaart worden gebracht, wanneer de resultaten van de relevante "ontwerptafel sessies" verder zijn uitgewerkt. Wel valt op dat de verhouding administrateurs en controllers scheef is. Er zijn relatief (te) veel controllers.
- Voortbouwend op de positieve insteek van vele finance medewerkers om eea "weer op de rit te krijgen" zal in ieder geval actief moeten worden gezocht naar mogelijkheden om via training en interne mobiliteit het algemene niveau structureel te verbeteren en geschikte medewerkers op de goede posities te krijgen. Echter, naar verwachting zal een deel van de finance populatie de (hogere) lat in de toekomst niet gaan halen en elders moeten worden geplaatst of de organisatie verlaten. Daarnaast zal actief extern naar nieuw (en ervaren) talent moeten worden gezocht. In dit kader is de huidige, te lage functiewaardering een evident knelpunt.
- Verder zal de inhoudelijke samenwerking (inclusies taken en verantwoordelijkheden) tussen de finance organisatie en de technische lijn organisatie opnieuw moeten worden ingericht en gedocumenteerd.

- Het zal lastig blijken in de voorliggende overgangsfase naar een brede kwaliteitsverbetering om de taakstelling voor (verminderde) inhuur tijdig te realiseren

DEEL 2: SAMENVATTING VAN TOT DUSVER UITGEVOERDE ACTIVITEITEN EN BEREIKTE RESULTATEN

- De Q3 prognoses voor BOV en MIRT zijn opnieuw gescreened en substantieel bijgesteld .
- Het Management Contract voor 2015 is op 16 december ter goedkeuring voorgelegd aan de directie .
- Uitvoering van actieplannen voor de eerder door de externe accountant vastgestelde "4 aandachtsgebieden" liggen op schema.
- Voortgang van voorbereidingen voor de jaarrekening en het jaarverslag liggen op schema en zijn op dit moment verder gevorderd dan op hetzelfde moment afgelopen jaar.
- Daarbij wordt aangetekend dat er een gerede kans bestaat dat alsnog nieuwe, niet eerder geïdentificeerde issues naar voren komen door een meer kritische screening van data en dossiers dan gebruikelijk was in voorgaande jaren. Momenteel wordt met man en macht getracht om de kwaliteit en betrouwbaarheid van de cijfers en onderliggende dossiers per ultimo 2014 zodanig te verbeteren dat een goedkeurende verklaring gejustificeerd is.
- In die context zijn nu extra reviews gepland van de cijfers en dossiers van de "grote projecten". Overigens schuilt juist in dit traject naar de huidige inzichten het meest majeure issue voor de tijdigheid van de jaarafsluiting en is de kans op majeure financiële correcties het grootst. Er is inmiddels voorgesteld om hiervoor een deel van de capaciteit van het internal audit team in te zetten.
- Zoals inmiddels ook tijdens de laatste RvC meeting aangegeven wordt niet uitgesloten dat re-statements van cijfers van voorgaande jaren noodzakelijk zullen zijn.
- Voorbereidingen voor het jaarverslag zijn in volle gang, daarbij is gekozen voor een reductie van de omvang en aanpassing cq noodzakelijke kwaliteitsverbetering van de inhoud.

- De vacante cq kwalitatief onderbezette posities van manager FC, BC en SSC (MVA sectie) zijn ingevuld met 3 interim professionals. Met 1 van hen wordt gesproken over een permanente invulling.
- Voor een aantal onderdelen van de finance organisatie zijn knelpunten in de bezetting in kaart gebracht.
- Een doorkijk op de gewenste structuur van de finance organisatie, op korte termijn en op iets langere termijn is uitgewerkt (zie ook deel 5 hieronder).

- Structurele AO-IC oplossingen zijn in kaart gebracht voor gesignaleerde tekortkomingen van project control processen. Tevens is een vlootschouw uitgevoerd van de beschikbare project controllers en een plan van aanpak is uitgewerkt voor 2015 (zie deel 7 hieronder).
- De noodzakelijke inhaalslag van het reconciliatie proces tussen technische administratie en SAP data voor MVA is afgerond.
- Een diepgaande analyse van de AO-IC rond het MVA dossier heeft geleid tot een gedetailleerd overzicht van noodzakelijke structurele aanpassingen van het administratieve proces inclusief een noodzakelijke en omvangrijke aanpassing binnen SAP . Een plan van aanpak is uitgewerkt. De eerste stappen zijn uitgevoerd (zie deel 8 hieronder).
- Een programma van "ontwerptafels met een beperkt aantal key-financials is gestart om de inhoud en samenhang van alle relevante administratieve processen, (Project control, MVA, Handhaving, Reporting, Planning en Budget Control Procedures, Accounting Manual, Extern

Mandaten Register en Intern Autorisatie Manual, Aanbestedings Procedures, Procedures voor Contract Management) door te lichten, zo nodig aan te passen en te stroomlijnen, en te documenteren. Dit proces zal gedurende 2015 worden gecontinueerd.
- Gedurende de eerste 3 ontwerptafel sessies zijn project control, MVA en de organisatie structuur van de control afdelingen geanalyseerd. Medewerkers worden hierbij zo veel en zo vroeg mogelijk betrokken. Ook zullen leden van het OC regelmatig worden uitgenodigd.
- Er is een begin gemaakt met het opschonen en integreren van oude actielijsten, audit follow-up items en nieuwe issues welke zijn vastgesteld bij de ontwerptafels (zie hieronder).
- Tekortkomingen binnen het internal control framework zijn op hoofdlijnen geïnventariseerd (zie bovenstaande beschrijving). Een actielijst om de daarmee verbonden risico's te mitigeren wordt begin 2015 afgerond. Via lopende dossiers en gebaseerd op de resultaten van relevante ontwerptafel sessies is op onderdelen al gestart met de uitvoering.

- Het project "order to cash" is in volle gang en heeft inmiddels een geleid tot een acceleratie en inhaalslag van uitgaande facturen. Verder is het proces van uitgaande facturen inclusief interne controles en verantwoordelijkheden voor het eerst schematisch in kaart gebracht.

- Voor het project "grip op inkoop" is na een korte review een samenwerkings- overeenkomst gesloten met Accenture. Tot dusver hebben diverse stuurgroep sessies geleid tot het vaststellen van 3 speerpunten: flexible arbeid, advies en ICT. In werkgroepen worden scope, potentie en aanpak verder uitgewerkt. Target is Q1 2015.

- In het kader van "Quick Wins" (op gebied van volume en beleid) zijn inmiddels de eerste "low hanging fruits" geplukt bij de volgende inkoop-categorieën: kosten voor locaties van (externe) vergaderingen en evenementen, kantoorbenodigdheden, reizen en receptie&beveiliging.

- De insurance manager is verzocht een strategische update-sessie voor te bereiden voor de directie.
- Verzekeringen: mogelijke voordelen van het afsluiten van een fraudeverzekering voor ProRail worden in kaart gebracht.

Lopende issues:

Een actieve bijdrage is geleverd voor het managen van de volgende *lopende issues*:

- Interface en samenwerking met I & M. Via intensivering van contacten op directie niveau met I & M zijn een aantal fundamentele onderwerpen voor de inrichting van BOV, MIRT, HSP en Beter & Meer financiering aan de orde gesteld (o.m. separate inrichting van financiering van Beter en Meer, verduidelijking van categorisering van funding etc).

- Begeleiding van de voorbereiding en uitvoering van de (I & M) audit van BOV reeksen. Diverse voorbereidende besprekingen hebben geleid tot extra borging van mogelijkheden tot bijsturing (tav inhoud van een voorstel van pakket van maatregelen) door ProRail. De eerste

bijeenkomst van de gezamenlijke toezichthoudende commissie heeft in december plaatsgevonden.

- Begeleiding van I & M audits van de projecten DSSU en OV Saal. Actieve sturing (gesprek met top van KPMG ivm conflicterende belangen) heeft geleid tot terugtrekking van KPMG.

- Dispuut met aannemers bij OVT Breda. Actieve ondersteuning en aansturing is geleverd aan het project management team. Direct contact met directieleden van aannemers hebben geleid tot een voorlopige, tussentijdse oplossing.

- Analyse van een mogelijke impact van de precaire financiële positie van aannemers op ProRail. Er is een eerste inventarisatie gemaakt van alle grote aannemers (per project). Deze zal verder moeten worden uitgewerkt, en waar mogelijk vertaald in mitigerende acties. Inmiddels is hierover overleg in Q1 met RWS en NS geïnitieerd.

- Inventarisatie van status/achterstand van afhandeling van schade en verzekeringsclaims. Er is een eerste inventarisatie gemaakt van onderhanden, niet afgewerkte dossiers.

- (Brede) follow-up van recent geconstateerde fraude issues. De follow-up van eerder geïdentificeerde fraude cases is voortgezet. Er is onvoldoende capaciteit binnen de staande organisatie om de nodige onderzoek acties voldoende snel uit te voeren. Een voorstel om een deel van het (over-gedimensioneerde) internal audit team in te zetten voor data analyse en onderzoek van verdachte transacties is besproken met overige directieleden, de internal audit manager en is tevens voorgelegd aan de individuele leden van het audit committee.

- Huisvesting. Het dossier van de zgn Inktpot varianten is opnieuw geanalyseerd. Er hebben diverse ontmoetingen met NS en Desenco plaatsgevonden. Door NSR aan te leveren specificaties zijn opnieuw gecommuniceerd.

DEEL 3 : PLAN VAN AANPAK PROJECT CONTROL

Er wordt gewerkt aan een gedifferentieerde aanpak voor 3 categorieën projecten: groot/complex, middelgroot en klein (werkorders). Voor grote en middelgrote projecten wordt een decentrale benadering voorzien, waarbij de project controller een brede CFO rol vervult in nauwe samenwerking met de project manager. Voor kleine projecten zal worden uitgegaan van een centraal geleide administratie met een vereenvoudigd dashboard. Groepering van projecten en voorbereiding van procedures, werkinstructies, dashboards en SAP ondersteuning zijn gepland voor Q1 en Q2 van 2015. Voorbereiding van bemensing (incl. medezeggenschapstraject en selectie) en training zijn gepland voor Q3 en Q4 van 2015. Huidige target voor volledige implementatie is Q1, 2016.

Op basis van een eerste globale inschatting wordt een reductie van het huidige aantal project controllers van ca 76 FTE naar ca 45-50 FTE haalbaar geacht. Dit moet nog nader worden uitgewerkt.

Nu al kan worden geconcludeerd dat gegeven het verwachte afnemende bouwvolume van ProRail opnieuw moet worden gekeken naar de gewenste ratio vast / flex bij de invulling van deze posities, waarbij wordt aangetekend dat het een schaarse categorie controllers betreft.

DEEL 4 : PLAN VAN AANPAK MVA

Afronding van het up-to-date brengen en reconciliëren van de MVA dossiers voor de jaarafsluiting voor 2014 vindt plaats gedurende Q1 2015. Dit proces (incl. een harde kwartaalafsluiting met vaststelling van een volledige balans) zal voortaan ieder kwartaal plaatsvinden. Hiermee wordt ook een belangrijk deel van de interface tussen project control en de (centrale) administratie (nu een gapend gat) afgedekt.

Gedurende Q1 en Q2 van 2015 zal de huidige werkwijze worden gestroomlijnd en kwalitatief worden verbeterd.

Analyse en ontwikkeling van de toekomstige (asset-based) inrichting inclusief noodzakelijke modificaties in SAP zal worden uitgewerkt gedurende Q3 en Q4 2015.

Introductie van de nieuwe werkwijze is per 1 januari 2016 gepland, waarna (naar verwachting) de bemensing van de sectie MVA (ca 14 FTE) binnen het SSC substantieel (met ca 40%) kan worden gereduceerd.

DEEL 5 : INRICHTING FINANCE ORGANISATIE

Geadviseerd wordt de organisatie rapporterend aan de CFO geleidelijk aan te passen Daarbij dient de control organisatie in 2 stappen te worden ontwikkeld.

Stap 1 :

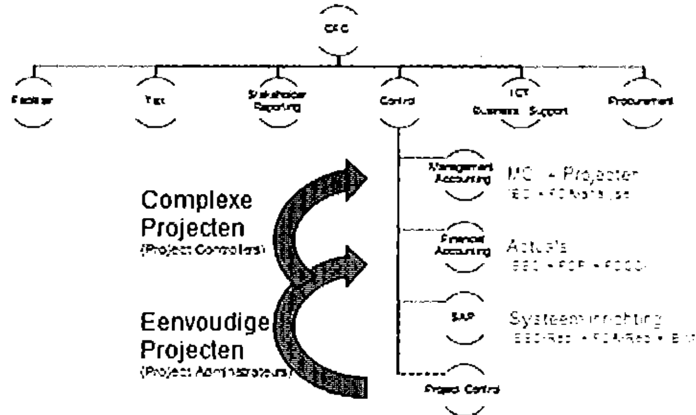
De posities CFO en Controller blijven tijdens de transitie gecombineerd en wordt door de CFO ingevuld.

Voor de komende periode dient de manager positie "project control", eveneens direct rapporterend aan de CFO, te worden geformaliseerd. Alle project controllers zullen hiërarchisch rapporteren aan genoemde manager "project control".

Wanneer project control, na verloop van tijd, over de volle breedte op het goede niveau functioneert, moet worden overwogen om deze positie weer te laten vervallen en voor onder te brengen bij de manager business control. De controle en administratie van kleine projecten kan worden ondergebracht bij de afdeling Financial Control. Zie ook onderstaande figuur.

CFO portefeuille

Van verantwoording naar bestuursmodel stap 1



Alle rapportage gerelateerde activiteiten richting I&M en RvC zullen worden ondergebracht in een dedicated unit "stakeholder reporting".

Verder dient de taxation manager apart en rechtstreeks te rapporteren aan de CFO.

Voor een goede functiescheiding (op directie niveau) voor aanbesteding- en contract management gerelateerde zaken, dient de afdeling inkoop te gaan rapporteren aan de CFO a.i.

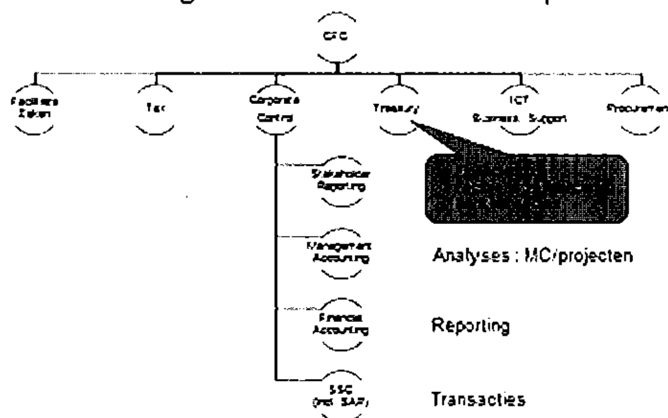
Tenslotte wordt voor "business support" gerelateerde systemen (SAP etc.) een directe rapportage lijn van de ICT manager aan de CFO voorgesteld.

Stap 2:

Teneinde het aantal "direct reports" van de CFO te reduceren (van 9 naar 6) zal binnen afzienbare tijd de "corporate controller" positie moeten worden ingevud . De managers Shareholder reporting, Management Accounting en Finance Accounting en SSC zullen rapporteren aan deze corporate controller, die op zijn beurt zal rapporteren aan de CFO.

CFO portefeuille

Van verantwoording naar bestuursmodel stap 2



1

Voor een meer centrale focus op financieringsstromen en voor een betere functiescheiding tussen de control functie enerzijds- en de operationele treasury activiteiten anderzijds, wordt aanbevolen om alle activiteiten gerelateerd aan financiering- en treasury onder te brengen in een aparte (kleine) afdeling, die rechtsreeks rapporteert aan de CFO.